

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



KAJIAN TERHADAP PENGARUH TINGKAH LAKU KEPEMIMPINAN SOKONGAN,
ARAHAN DAN PENYERTAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DI JABATAN
KASTAM DIRAJA MALAYSIA, PULAU PINANG.



Oleh:

WAN ISMAIL WAN MAMAT

Kepada:

Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,
Universiti Utara Malaysia,
Sebagai Memenuhi Keperluan Pengurnian Ijazah
Master Of Science (Management)

Julai 2019



Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
(School of Business Management)

Kolej Perniagaan
(College of Business)

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

WAN ISMAIL WAN MAMAT

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**KAJIAN TERHADAP PENGARUH TINGKAHLAKU KEPEMIMPINAN SOKONGAN, ARAHAN DAN
PENYERTAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DI JABATAN KASTAM DIRAJA MALAYSIA,
PULAU PINANG**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:

17 Feb. 2019.

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

17 Feb. 2019.

Pengerusi Viva
(Chairman for Viva)

: **Dr. Muhammad Shukri Bakar**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar
(External Examiner)

: **Dr. Ahmad Fauzi Ahmad Zaini (KUPTM)**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam
(Internal Examiner)

: **Assoc. Prof. Dr. Abdul Shukor Shamsudin**

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: **17 Feb. 2019**
(Date)

Nama Nama Pelajar : Wan Ismail Wan Mamat
(Name of Student)

Tajuk Tesis / Disertasi : Kajian Terhadap Pengaruh Tingkahlaku Kepemimpinan Sokongan, Arahan Dan
(Title of the Thesis / Dissertation) Penyertaan Terhadap Kepuasan Kerja Di Jabatan Kastam Diraja Malaysia,
Pulau Pinang

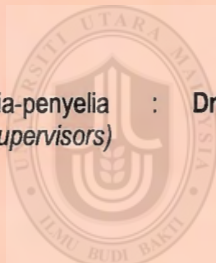
Program Pengajian : Master of Science (Management)
(Programme of Study)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : Mr. Fadzil Mohd. Husin
(Name of Supervisor/Supervisors)

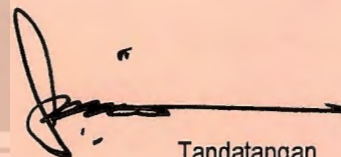


Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : Dr. Zulkiflee Daud
(Name of Supervisor/Supervisors)



UUM
Universiti Utara Malaysia



Tandatangan

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Pasca Siswazah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:

Dekan
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman
Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini membincangkan kesan tingkah laku kepimpinan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Pulau Pinang. Kepuasan kerja merupakan satu faktor yang perlu dititikberatkan dalam sesebuah organisasi. Hal ini kerana apabila pekerja berpuas hati dengan kerja yang mereka lakukan, perkara ini akan memacu kepada keberkesanan dan kualiti kerja yang baik dalam sesebuah organisasi. Sehubungan itu, kepuasan kerja juga berkait dengan tingkah laku dan komitmen pekerja di tempat kerja. Dalam mengekalkan kepuasan kerja dalam organisasi, tingkah laku kepimpinan sokongan, tingkah laku kepimpinan arahan dan tingkah laku kepimpinan penyertaan perlu dipraktik dengan baik dan berkesan. Dengan menggunakan kaedah persampelan rawak berstrata berkadar, sebanyak 265 soal selidik digunakan untuk analisis lanjut. Analisis faktor dilakukan untuk mengenal pasti kewujudan dimensi-dimensi baharu kepada pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian ini. Keputusan analisis faktor menunjukkan bahawa kepuasan kerja mempunyai dua dimensi iaitu kepuasan kerja ekstrinsik dan kepuasan kerja intrinsik. Manakala ketiga-tiga pemboleh ubah tidak bersandar iaitu tingkah laku kepimpinan sokongan, tingkah laku kepimpinan arahan dan tingkah laku kepimpinan penyertaan didapati tidak mempunyai dimensi baharu. Dapatan analisis regresi menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan sokongan, tingkah laku kepimpinan arahan dan tingkah laku kepimpinan penyertaan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik. Manakala kepuasan kerja ekstrinsik hanya mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku kepimpinan arahan. Hal ini menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan menjadi penentu kepada kepuasan kerja dalam organisasi. Limitasi kajian ini lebih kepada kajian yang dijalankan di Jabatan Kastam Diraja Malaysia Pulau Pinang dan dicadangkan kepada penyelidik supaya menjalankan kajian terhadap beberapa jabatan pada masa hadapan bagi mencapai matlummat yang lebih kukuh dan lengkap.

Kata kunci: kepuasan kerja ekstrinsik, kepuasan kerja intrinsik, tingkah laku kepimpinan sokongan, tingkah laku kepimpinan arahan, tingkah laku kepimpinan penyertaan.

ABSTRACT

This research discusses the effect of leadership behaviour on job satisfaction among the staff of the Royal Customs of Malaysia, Penang. Job satisfaction is a factor that needs to be emphasized in an organization. This is because when employees are satisfied with the work they are doing, it will lead to the effectiveness and quality of good work within the organization. In this regard, job satisfaction also touches on employee behavior as well as employee commitment at work. In maintaining job satisfaction within the organization, supportive leadership behaviors, directive leadership behaviors and participative leadership behaviors need to be well-trained and effective. By using proportionate stratified random sampling, 265 questionnaires were used for further analysis. Factor analysis was conducted to identify the existence of new dimensions to the variables in this study. The results of the factor analysis show that job satisfaction has two dimensions: extrinsic job satisfaction and intrinsic job satisfaction. The three independent variables; supportive leadership behaviors, directive leadership behaviors and participative leadership behaviors have no new dimensions. The finding of the regression analysis shows that supportive leadership behaviors, directive leadership behaviors and participative leadership behaviors have significant relationships with intrinsic job satisfaction, while extrinsic job satisfaction has a significant relationship with directive leadership behaviors only. This shows that leadership behavior is a determinant of job satisfaction in the organization. The limitation of this study is that it was conducted only at the Royal Malaysian Customs Department of Penang. It is recommended that future researchers conduct research in various departments to achieve more solid and complete information.

Keywords: Intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, supportive leadership behavior, directive leadership behavior, participative leadership behavior.

PENGHARGAAN



Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan syukur Alhamdulillah ke hadrat Allah S.W.T, kerana diatas limpah dan kurniaNya, maka dapatlah saya menyiapkan tesis ini dengan jayanya walaupun menempuhi pelbagai dugaan dan rintangan.

Alhamdulillah. Terima kasih kepada isteri tersayang, Pn. Harwina Bt Abdullah dan anak-anak, Wan Nur Husnina Athirah, Wan Nur Qistina Uzma, Wan Adam Kamaluzzaim, Wan Aqil Zhafran dan Wan Nur Irdina Zahraa diatas berkat kesabaran, sokongan, bantuan, toleransi, cinta dan doa kalian, sehingga tesis dan pengajian ini dapat disempurnakan dengan jayanya. Sesungguhnya segala pengorbanan yang telah dilakukan amatlah disanjung dan akan dikenang sepanjang hayat ini.

Di kesempatan ini juga saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada Tn. Hj. Fadzil Bin Mohd Husin dan Tn. Dr. Zulkiflee Bin Daud, selaku penyelia-penyelia saya. Berkat kesabaran, sokongan, nasihat dan bimbingan yang diberikan, banyak membantu kepada kejayaan dalam penghasilan tesis ini. Dengan bangganya saya ingin mengatakan bahawa anda berdua merupakan penyelia yang terbaik.

Tidak dilupakan juga kepada barisan Pensyarah dan Warga Universiti Utara Malaysia yang sudi berkongsi pengalaman sepanjang pengajian ini. Segala pengalaman yang dilalui pasti tidak dapat dilupakan.

Akhir kata, ucapan terima kasih juga kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung, Warga JKDM Pulau Pinang khasnya, dalam memberikan sumbangan cadangan dan bantuan dalam menyiapkan tesis ini. Semoga penyelidikan dan tesis ini dapat dijadikan wadah ilmu yang berguna untuk tatapan generasi akan datang.

ISI KANDUNGAN

Tajuk	i
Perakuan Kerja Tesis/Disertasi	ii
Kebenaran Merujuk	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Penghargaan	vi
Isi Kandungan	vii
Senarai Jadual	xii
Senarai Rajah	xiv
Daftar Kata	xv



1	PENGENALAN	
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	2
1.3	Penyataan Masalah	4
1.4	Persoalan Kajian	6
1.5	Objektif Kajian	6
1.6	Kepentingan Kajian	7
1.7	Skop dan Batasan Kajian	9
1.8	Definisi Terma	9
1.9	Kesimpulan	10
2	SOROTAN KESUSASTERAAN	
2.1	Kepuasan Kerja	11
2.1.1	Maksud kepuasan kerja	12
2.2	Tingkah Laku Kepimpinan	
2.2.1	Tingkah laku Kepimpinan Sokongan	17
2.2.2	Tingkah laku Kepimpinan Arahan	19
2.2.3	Tingkah laku Kepimpinan Pernyataan	21
2.3	Hubungan antara Tingkah laku Kepimpinan dan Kepuasan Kerja	23
2.4	Kesimpulan	26

3	KAJIAN METHODOLOGI	
3.1	Pengenalan	27
3.2	Hipotesis Kajian	27
3.3	Kerangka Kajian	28
3.4	Pengukuran untuk membina soal selidik	29
3.4.1	Tingkah Laku Kepimpinan	31
3.4.2	Kepuasan Kerja	33
3.5	Populasi dan Persampelan	34
3.5.1	Populasi	34
3.5.2	Persampelan	34
3.6	Sumber Data	34
3.7	Pengumpulan Data	35
3.8	Analisis Data	36
3.9	Kajian Rintis	36
3.10	Ujian Kebolehpercayaan	37
3.11	Ujian Kesahan	37
3.12	Pemeriksaan Data	38
3.12.1	Ujian Linear	38
3.12.2	Ujian Normal	38
3.12.3	Ujian Kehomogenan	38

3.13	Analisis Faktor	37
3.13.1	Pra-Syarat untuk Analisis Faktor	39
3.14	Analisis Korelasi	40
3.15	Analisis Regresi	41
3.15.1	Syarat pengujian regresi berganda	43
3.15.2	Nilai R^2	44
3.15.3	Nilai Beta (β)	44
3.16	Rumusan	44
4.	DAPATAN PENYELIDIKAN	
4.1	Pengenalan	45
4.2	Kadar Responden	45
4.3	Pemeriksaan Data	48
4.3.1	Data Normal	48
4.3.2	Ujian Linear	49
4.3.3	Ujian Titik Terpencil (Outliers)	50
4.4	Analisis Faktor	51
4.4.1	Beban Faktor	55
4.5	Analisis Keberangkalan selepas Analisis Faktor	61
4.6	Analisis Korelasi	61
4.7	Analisis Regresi	62

4.7.1	Analisis Regresi antara Kepimpinan Sokongan, Kepimpinan Arahkan, Kepimpinan Pernyataan terhadap Kepuasan Kerja Instrinsik	63
4.7.2	Analisis Regresi antara Kepimpinan Sokongan, Kepimpinan Arahkan, Kepimpinan Pernyataan terhadap Kepuasan Kerja Ekstrinsik	64
4.8	Rumusan Hipotesis	65
4.9	Kesimpulan	66
5	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	
5.1	Pengenalan	67
5.2	Kepuasan Kerja di JKDM Pulau Pinang	67
5.3	Pengaruh antara Tingkah Laku Kepimpinan terhadap Kepuasan Kerja di JKDM Pulau Pinang	70
5.3.1	Kepimpinan Sokongan dan Kepuasan Kerja Instrinsik	71
5.3.2	Kepimpinan Arahkan dan Kepuasan Kerja Instrinsik	73
5.3.3	Kepimpinan Sokongan dan Kepuasan Kerja Ekstrinsik	74
5.3.4	Kepimpinan Pernyataan dan Kepuasan Kerja Instrinsik	76
5.4	Limitasi Kajian	77
5.5	Cadangan kepada Organisasi	79
5.6	Cadangan untuk Kajian masa Depan	81
5.7	Kesimpulan	82
	RUJUKAN	83
	LAMPIRAN 1 (BORANG SOAL SELIDIK)	88

SENARAI JADUAL

Kandungan	Muka surat
Jadual 3.1 <i>Pengukuran yang digunakan untuk soal selidik tingkah laku kepimpinan</i>	30
Jadual 3.2 <i>Pengukuran yang digunakan untuk soal selidik kepuasan kerja pekerja</i>	30
Jadual 3.3 <i>Kajian Pemboleh ubah-Pemboleh ubah dan Pengukuran</i>	31
Jadual 3.4 <i>Soal Selidik Tingkah Laku Kepimpinan</i>	32
Jadual 3.5 <i>Soal Selidik Kepuasan Kerja</i>	33
Jadual 3.6 <i>Tafsiran Kekuatan Pekali Korelasi</i>	41
Jadual 4.1 <i>Rumusan pengagihan soal selidik</i>	46
Jadual 4.2 <i>Ciri-ciri demografi responden</i>	47
Jadual 4.3 <i>Nilai Skewness dan Kurtosis</i>	49
Jadual 4.4 <i>Ujian KMO dan Barlett's untuk Kepuasan Kerja</i>	51
Jadual 4.5 <i>Nilai Korelasi Anti-Imej untuk Kepuasan Kerja</i>	52
Jadual 4.6 <i>Ujian KMO dan Barlett's untuk Tingkah laku Kepimpinan Sokongan</i>	53
Jadual 4.7 <i>Nilai Korelasi Anti-Imej untuk Tingkah laku Kepimpinan Sokongan</i>	53
Jadual 4.8 <i>Ujian KMO dan Barlett's untuk Tingkah laku Kepimpinan Arahan</i>	54
Jadual 4.9 <i>Nilai Korelasi Anti-Imej untuk Tingkah laku Kepimpinan Arahan</i>	54

Jadual 4.10	54
<i>Ujian KMO dan Barlett's untuk Tingkah laku Kepimpinan Pernyataan</i>	
Jadual 4.11	55
<i>Nilai Korelasi Anti-Imej untuk Tingkah laku Kepimpinan Pernyataan</i>	
Jadual 4.12	56
<i>Nilai Eigen untuk Kepuasan Kerja</i>	
Jadual 4.13	56
<i>Matriks Komponen Berputar untuk Kepuasan Kerja</i>	
Jadual 4.14	58
<i>Nilai Eigen untuk Tingkah laku Kepimpinan Sokongan</i>	
Jadual 4.15	58
<i>Matriks Komponen Berputar untuk Tingkah laku Kepimpinan Sokongan</i>	
Jadual 4.16	59
<i>Nilai Eigen untuk Tingkah laku Kepimpinan Arahkan</i>	
Jadual 4.17	59
<i>Matriks Komponen Berputar untuk Tingkah laku Kepimpinan Arahkan</i>	
Jadual 4.18	60
<i>Nilai Eigen untuk Tingkah laku Kepimpinan Pernyataan</i>	
Jadual 4.19	60
<i>Matriks Komponen Berputar untuk Tingkah laku Kepimpinan Pernyataan</i>	
Jadual 4.20	61
<i>Keputusan Keberangkalian Setiap Pemboleh ubah</i>	
Jadual 4.21	62
<i>Keputusan Korelasi antara Kepimpinan Sokongan, Kepimpinan Arahkan, Kepimpinan Pernyataan, Kepuasan Kerja Intrinsik dan Kepuasan Kerja Ekstrinsik</i>	
Jadual 4.22	63
<i>Keputusan Regresi antara Kepimpinan Sokongan, Kepimpinan Arahkan, Kepimpinan Pernyataan dan Intrinsik</i>	
Jadual 4.23	64
<i>Keputusan Regresi antara Kepimpinan Sokongan, Kepimpinan Arahkan, Kepimpinan dan Ekstrinsik</i>	
Jadual 4.24	65
<i>Rumusan Ujian Hipotesis</i>	

SENARAI RAJAH

Kandungan surat	Muka
Rajah 3.1	38
<i>Kerangka Kajian untuk Pengaruh Tingkah Laku Kepimpinan terhadap Kepuasan Kerja</i>	
Rajah 4.1	49
<i>Titik berselerak tentang kepuasan kerja dan pembolehubah tidak bersandar.</i>	



DAFTAR KATA

JKDM	Jabatan Kastam Diraja Malaysia
i-SPEED	<i>Integrity, Speed, Professional, Efficient, Effective, Dynamic</i>
NKRA	<i>National Key Result Areas</i>
KPSM	Khidmat Pengurusan Sumber Manusia
GST	<i>Goods and Service Tax</i>
H1	Hipotesis nombor satu
H2	Hipotesis nombor dua
H3	Hipotesis nombor tiga
MSQ	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>
SPSS	<i>Statistical Packages for the Social Sciences</i>
α	<i>Alpha</i>
β	<i>Beta</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Oikin</i>
MSA	<i>Measure of Sampling Adequancy</i>

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Modal insan merupakan salah satu penentuan utama dan juga sumber untuk menghasilkan organisasi yang terbaik supaya mendapat kelebihan dalam daya saing di pasaran. Oleh itu, organisasi perlu mempunyai pendekatan khas untuk mempertahankan pekerja-pekerja yang baik di dalam organisasi. Sebagai contoh, untuk kekalkan berdaya saing dan mengekalkan kelebihan yang mampan, organisasi seharusnya menilai semula tingkah laku kepimpinan untuk menjadi pemimpin yang lebih berkesan. Selain itu, pemimpin juga perlu mengukuhkan hubungan dan cara berinteraksi dengan pekerja bawahan. Kebanyakan dalam organisasi, *Intelligent Quotient* dan teknikal kecekapan tidak lagi menjadi tanda aras yang lama untuk kepimpinan yang berjaya dengan kedudukan pengurusan pertengahan dan atasan (Stump, 2000).

Pada masa kini, organisasi telah diubah kepada struktur yang mendatar di mana pemimpin dan pekerja boleh bekerja bersama-sama untuk memberi tumpuan kepada objektif yang sama. Perubahan persekitaran yang pesat telah menyebabkan transformasi asas yang mempunyai kesan dramatik pada organisasi dan kewujudan cabaran baru untuk pengurusan sumber manusia secara umum dan khususnya dalam kepimpinan. Persekitaran perniagaan adalah sentiasa berubah dan seorang pemimpin

The contents of
the thesis is for
internal user
only

Rujukan

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alam, M. M., & Mohammad, J. F. (2009). Level of Job Satisfaction and Intent to leave among Malaysian Nurses. *Business Intelligence Journal*, 3(1), 123-137.
- Ali, R., & Ahmed, M.S. (2009). The Impact of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation and Satisfaction: An Empirical Study. *International Review of Business Research Papers*, 5, 270-279.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24, 48-64.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment inventory for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Argyris, Chris (1974), "Organisation Self-Renewal in a Metropolitan Newspaper", *San Francisco*
- Arnold, H.J. and Feldman, D.C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Bartolo K and Furlonger B. (1999), "Leadership and Job Satisfaction among aviation fire fighters in Australia", *Journal of Managerial Psychology*, 15, 87-97.
- Bass, B. (1990), "Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications", 3rd ed., *The Free Press, New York, NY*
- Beck, R.C. (1983). *Motivation: Theories and principles* (2nd Ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Chelliah. (2011). *Influence of Leadership on Employees' Job Satisfaction*. MBA Thesis. Multimedia University
- Chemers, M. M., "Leadership Research and Theory: A functional Integration", *Group Dynamics, Theory, Research and Practice*, 4(1), 27-43.
- Cowin, L. (2002), "The effect of nurses' job satisfaction and retention", *Journal of Nursing Administration*, 32(5), 283-91.

- Daft, R.L. (2008), "The Leadership Experience", *United States: Thomson South-Western*
- Dess, G.G., and Picken, J.C. (2000). *Changing Roles: Leadership in 21st Century*. *Organizational Dynamic*, 28(3), 18-33.
- Ekaterini G (2010), "The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives Workforce", *International Journal of Business and Management*, 5(6).
- Euwema, M. C., Wendt, H., & Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures", *Journal of Organisational Behavior*, 28, 1035- 1057.
- Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology*, 44(1), 5-28.
- Fry, Louis W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Goleman, D. (2000), "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.
- Hadebe, T.P. (2001). Relationship between motivation and job satisfaction of employees at Vista Information Services. M.A. dissertation, Rand Afrikaans University, Johannesburg
- Harris, Lloyd C. and Ogbonna, Emmanuel (2000). "Leadership style, organisational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- House, J. S. (1981). "Work stress and social support", *Addison-Wesley Publishing*.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Jayasingam, Sharmila and Cheng, Moey Yoke (2004), "Leadership style and perception of effectiveness", *Asian Social Science*, 5(2).
- Judge, T.A. and Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction - life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939 – 948.
- Lee, Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008). The moderating effects of organisational culture on the relationships between leadership behavior and organisational commitment and between organisational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organisation Development Journal*, 30(1), 53-86.

- Lewicki, R.L., Barry, B., Saunders, D.M. and Minton, J.W. (2003). "Negotiation", 4th ed., *McGraw-Hill, Sydney*.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1297–1350, Chicago: Rand McNally
- Mackenzie, K.D. and Barnes, F.B. (2007). The unstated consensus of leadership approaches. *International Journal of Organisational Analysis*, 15(2), 92-118.
- McCormick, E.J. and Ilgen, D.R. (1980). *Industrial psychology* (7th Ed.). Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall
- Michaelsen, L. K. (1973). Leader orientation, leader behavior, group effectiveness and situational favorability: An empirical extension of the contingency model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), 226–245.
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (1977). Vocational Psychology Research. University of Minnesota.
- Muller J., Maclean R., and Biggs H. (2009). The impact of a supportive leadership program in a policing organisation from the participants perspective. *IOS Press*, 32, 69-79.
- Oshagbemi, Titus and Ocholi, Samuel A. (2005), "Leadership styles and behavior profiles of managers", *Journal of Management Development*, Vol. 5 No. 8
- Pahlavanzadeh. (2011) . *The Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Among Non-Academic Employees Of A Private University*. MBA Thesis. Multimedia University
- Profil Jabatan Kastam DiRaja Malaysia. Diambil pada 25hb Oktober 2016.
- Ramayah, T., Jantan, Muhammad, and Tadisina, Suresh. K. (2001), "Job Satisfaction: Empirical Evidence for Alternatives to JDI", *Human resource management review*, 13(1), 127-152.
- Riaz, Adnan and Haider, Mubarak Husain (2010), "Role of transformational and Transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction", *Business and Economic Horizons*, Vol. 1, Issue 1, pp.29-38
- Robbins, S.P. (2005), "Organisational Behavior", 11th ed., *Pearson Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. 11th Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Rok, B. (2009), "People and skills, Ethical context of the participative leadership model: taking people into account", *Corporate Governance*, Vol. 9, No. 4

- Schneider, B. and Snyder, R.A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 (No.3), pp. 318 – 328
- Schultz, D. and Schultz, S.E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (7th Ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Sekaran, U (2000). *Research Methods for Business*. Third Edition. USA –
- Sekaran, U., Delahaye, B.L., & Cavana, R.Y. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. Australia: Wiley & Sons.
- Sempene, M.E., Rieger, H.S. and Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, Vol.28 (No.2), pp. 23–30
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P.E. (2003). *Industrial and organizational psychology – Research and practice* (3rd Ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc
- Stodgill, R.M. and Coons (1974), “Handbook of leadership: A survey of theory and Research.” *New York: Free Press*
- Stump. G. (2000). *Emotional Competence and Leadership*, The Leadership News. Web edition. Retrieved March 20, 2005 from <http://www.uscg.Mil/hg/g-w/g-wt/g-wyy/fal00/emot.htm>
- Taris, R. and Feij, F.A. (2001), “Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes”, *Applied Psychology*, Vol. 50 No. 1, pp. 52-81.
- Visser, P.J., Breed, M. and Van Breda, R. (1997). Employee satisfaction: A triangular approach. *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 23(No.2), pp. 19 – 24
- Vroom, V.H. and Jago, A.G. (1988), “The New Leadership: Managing Participation in Organisations”, *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*.
- Wagner, John A. III. (1994), “Participation’s Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence, *Academy of Management Review* 19(2): 312-30.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Wilkinson, A.D. and Wagner, R.M. (1993), “Supervisory styles and state vocational rehabilitation, counselor job satisfaction and productivity”, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, Vol. 37 No. 1, pp. 15-24.

- Yousef, D.A. (2000), "Organisational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 1, pp. 6-28
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall, Inc., pp. 5.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.





BORANG KAJI SELIDIK

Kepada Sesiapa Yang Berkenaan,

Saya Wan Ismail Wan Mamat, kini sedang melanjutkan pengajian Ijazah Sarjana Sains Pengurusan di Universiti Utara Malaysia. Sebagai salah satu syarat melengkapkan ijazah sarjana saya ini, saya sedang melakukan penyelidikan terhadap bidang kepimpinan dan kepuasan kerja di Jabatan Kastam Diraja Malaysia. Tujuan kajian ini adalah untuk memahami pengaruh tingkah laku kepimpinan terhadap kepuasan kerja pekerja di Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Negeri Pulau Pinang.

Saya amat bersyukur sekiranya tuan/puan dapat mengambil sedikit masa untuk mengisi borang kaji selidik ini. Data yang diperolehi melalui kaji selidik ini akan membantu kearah menentukan matlamat kajian ini. Kaji selidik ini semata-mata dilakukan untuk tujuan penyelidikan sahaja dan tidak akan digunakan untuk apa-apa sebab selain daripada apa yang dinyatakan disini. Kaji selidik ini juga akan memberi jaminan bahawa identiti dan penglibatan anda akan dirahsiakan.

Kerjasama, sokongan dan penyertaan tuan/puan dalam menjayakan kaji selidik ini amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian.

Yang Benar,

WAN ISMAIL WAN MAMAT
Master of Science (Management)
Universiti Utara Malaysia
No Tel : 013-7555711
Email: wanismail6666@gmail.com

BAHAGIAN 1

Penyataan di bawah menekankan berkenaan dengan bagaimana anda merasai tentang **KEPUASAN KERJA** di tempat kerja. Baca setiap pernyataan dan tandakan kotak yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

- | | |
|---|---------------------|
| 1 | Sangat Tidak Setuju |
| 2 | Tidak Setuju |
| 3 | Setuju |
| 4 | Sangat Setuju |

1. Berpeluang untuk bekerja seorang diri di tempat kerja.	1	2	3	4	5
2. Berpeluang untuk melakukan sesuatu perbezaan dari masa ke semasa.	1	2	3	4	5
3. Berpeluang untuk menjadi seseorang di dalam komuniti.	1	2	3	4	5
4. Berpeluang untuk melakukan sesuatu kepada orang lain.	1	2	3	4	5
5. Berpeluang untuk memberitahu orang berkaitan dengan apa yang dilakukan	1	2	3	4	5
6. Berpeluang untuk mencuba kaedah tersendiri dalam melakukan kerja.	1	2	3	4	5
7. Berpeluang untuk melakukan sesuatu yang menggunakan kebolehan sendiri.	1	2	3	4	5
8. Berpeluang untuk menunjukkan kemajuan diri dalam kerja.	1	2	3	4	5
9. Sentiasa sibuk sepanjang masa.	1	2	3	4	5
10. Penyelia saya cekap dalam membuat keputusan	1	2	3	4	5
11. Dapat melakukan perkara-perkara yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya.	1	2	3	4	5
12. Cara kerja saya memperuntukkan untuk pekerjaan yang stabil.	1	2	3	4	5
13. Dasar-dasar syarikat dipraktik di tempat kerja.	1	2	3	4	5
14. Cara bos untuk mengendalikan pekerja di tempat kerja.	1	2	3	4	5

15. Cara rakan-rakan saya adalah bersama-sama dengan satu sama lain.	1	2	3	4	5
16. Gaji dan jumlah kerja adalah seperti mana yang saya lakukan di tempat kerja. 17. Kebebasan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri.	1	2	3	4	5
18. Keadaan kerja dan persekitaran.	1	2	3	4	5
19. Saya mendapat pujian apabila melakukan kerja yang baik	1	2	3	4	5
20. Perasaan pencapaian saya dapat daripada kerja	1	2	3	4	5



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAHAGIAN 2

Penyataan di bawah menekankan berkenaan dengan bagaimana anda merasai tentang **TINGKAH LAKU KEPIMPINAN** di tempat kerja. Baca setiap pernyataan dan tandakan kotak yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

- | | |
|---|---------------------|
| 1 | Sangat Tidak Setuju |
| 2 | Tidak Setuju |
| 3 | Setuju |
| 4 | Sangat Setuju |

1. Sebelum membuat apa-apa keputusan, penyelia menimbang pemikiran dan kehendak pekerja bawahan	1	2	3	4	5
2. Sebelum membuat apa-apa keputusan, penyelia akan berunding dengan pekerja bawahan	1	2	3	4	5
3. Apabila masalah timbul, penyelia akan berunding dengan pekerja bawahan.	1	2	3	4	5
4. Apabila sentiasa meminta pekerja bawahan untuk memberi pandangan dan maklum balas.	1	2	3	4	5
5. Penyelia sentiasa mendengar untuk menasihatkan pekerja bawahan yang mana tugas hendaklah dibuat atau diambil.	1	2	3	4	5
6. Penyelia sentiasa membantu pekerja untuk membuat kerja pada tugas-tugas dengan lebih menyenangkan.	1	2	3	4	5
7. Penyelia sentiasa mengambil berat tentang kebajikan pekerja	1	2	3	4	5
8. Penyelia melakukan sedikit bantuan untuk membuat sesuatu tugas menjadi senang	1	2	3	4	5
9. Penyelia menganggap semua pekerja adalah sama.	1	2	3	4	5
10. Penyelia memberikan panduan yang jelas dan menerangkan mengenai cara kerj yang perlu dilakukan.	1	2	3	4	5
11. Penyelia memutuskan apa dan bagaimana perkara-perkara yang perlu dilakukan	1	2	3	4	5
12. Penyelia mengekalkan prestasi standard	1	2	3	4	5
13. Penyelia mengikut jadual untuk memastikan semua kerja dapat diselesaikan.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN 3

Pernyataan di bawah menekankan berkenaan dengan latar belakang anda. Baca setiap pernyataan dan **BULATKAN** yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

1. Jantina
 - a. Lelaki
 - b. Perempuan
2. Bangsa
 - a. Melayu
 - b. Cina
 - c. India
 - d. Lain-lain: _____
3. Umur
 - a. 21-30 tahun
 - b. 31-40 tahun
 - c. 41-50 tahun
 - d. 51-60 tahun
4. Status Perkahwinan
 - a. Bujang
 - b. Berkahwin
 - c. Duda/Janda
 - d. Balu
5. Bahagian
 - a. KPSM
 - b. GST
 - c. Penguatkuasaan
 - d. Pematuhan
 - e. Perkhidmatan Teknik
 - f. Perkastaman
6. Tempoh berkhidmat dalam organisasi:
 - a. Kurang dari 1 tahun
 - b. 1 hingga 5 tahun
 - c. 6 hingga 10 tahun
 - d. 10 tahun dan ke atas